

# PIANO STRATEGICO TRIENNALE DELLA FORMAZIONE 2016-2018

## PIANO ANNUALE 2016

Agenzia delle Dogane e dei Monopoli





## *La strategia triennale*

Le attività formative per il triennio 2016-2018 sono state pianificate con la consueta attenzione ai fabbisogni generati dall'ordinaria attività operativa, ma anche in coerenza con l'esigenza di accompagnare i processi di razionalizzazione organizzativa, di accrescere a tutti i livelli una cultura della valutazione e di promuovere la fungibilità del personale nei diversi settori di attività (anche al fine di incrementare le possibilità di rotazione).

Completata ormai la fase di riorganizzazione dell'Agenzia orientata alla eliminazione delle duplicazioni e alla concentrazione di compiti analoghi e a vario titolo connessi, nel **triennio si apre un orizzonte caratterizzato da una maggiore flessibilità nella gestione delle risorse umane dovuta all'unificazione delle due sezioni del ruolo del personale**, criticità che sembra di poter essere ormai superata nell'immediato futuro sulla base delle nuove possibilità aperte dalla normativa in vigore.

Al dischiudersi di una **prospettiva per cui il personale impiegato nelle due aree di attività dell'Agenzia (dogane e monopoli) potrà essere occupato nell'una o nell'altra**, i processi di razionalizzazione interna potrebbero liberare risorse da reimpiegarsi mediante lo sviluppo di **percorsi formativi ad hoc altamente specializzati e mirati alla riqualificazione del personale**.



## *La strategia triennale*

Ulteriori punti d'attenzione per il triennio:

- rivedere la gestione delle attività formative dell'area monopoli, che in passato era organizzata in modo accentrato, alla luce dell'esperienza maturata nell'attività di programmazione e degli interventi di razionalizzazione messi in atto nell'area dogane;
- orientare la formazione di base e specialistica in modo da rendere sostenibile la rotazione del personale;
- incrementare la qualità della formazione anche attraverso lo sviluppo di un sistema di valutazione dell'efficacia dell'attività formativa volto a rilevare l'effettivo impatto dell'attività formativa sull'organizzazione e sulle attività proprie dell'Agenzia;
- garantire la diffusione dei contenuti relativi al nuovo Codice Doganale dell'Unione (CDU), integralmente in vigore dal 1° maggio 2016 Istituito dal Regolamento (UE) n. 952/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 9 ottobre 2013.



## PIANO STRATEGICO TRIENNALE DELLA FORMAZIONE 2016-2018 PIANO ANNUALE 2016

### *La strategia triennale*

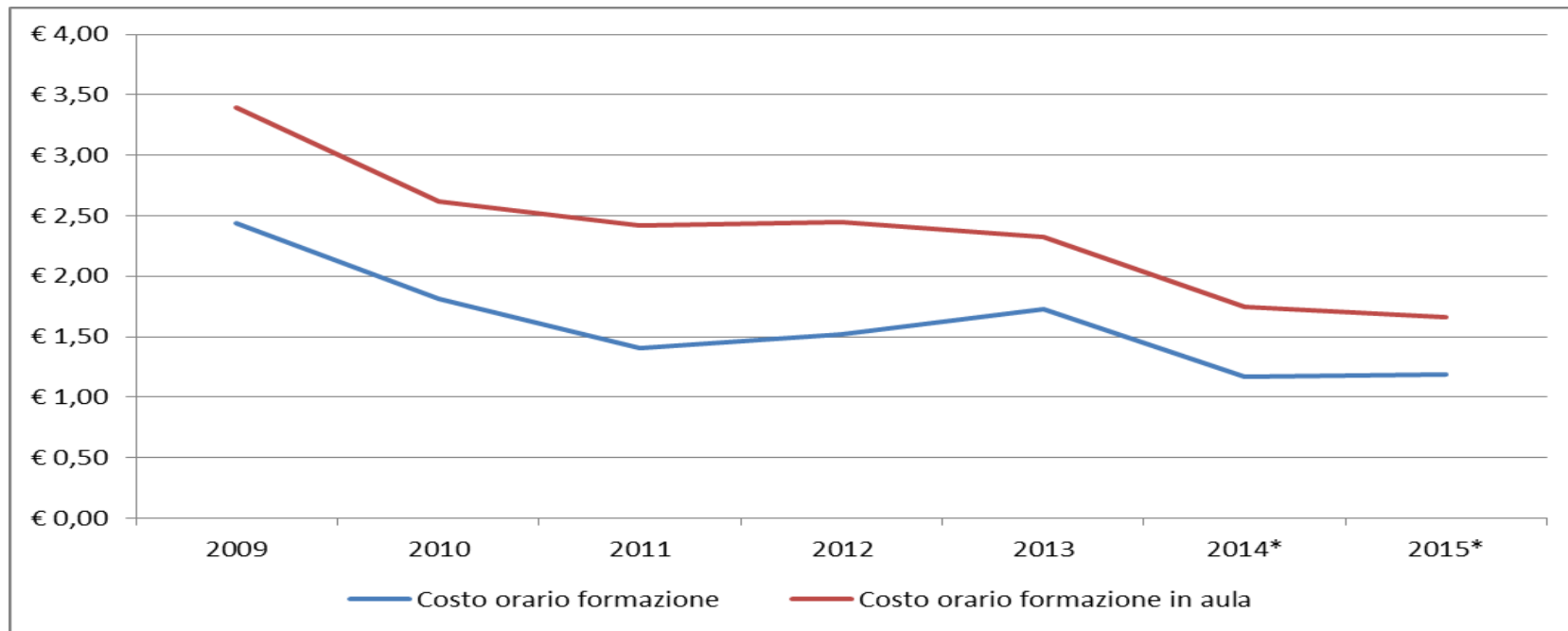
Nel corso degli anni gli obiettivi riguardanti la formazione sono stati sistematicamente modificati. Agli obiettivi quantitativi (ore di attività svolte pro-capite) sono stati affiancati obiettivi qualitativi volti a verificare l'aderenza della fase attuativa rispetto a quella pianificata e a valutare l'efficacia dell'attività formativa.

Gli obiettivi sintetici per il triennio sono:

- ✓ ore di formazione medie pro-capite comprese nell'intervallo 18-22;
- ✓ percentuale della formazione in aula programmata effettivamente realizzata: **nuovo indicatore** che mira a valutare la corretta definizione dei fabbisogni formativi e quindi il grado di rispondenza della formazione realizzata rispetto a quella pianificata. Calcolato facendo riferimento al numero di edizioni (dei corsi) realizzate rispetto al numero di edizioni programmate. Negli anni si perseguirà un'evoluzione favorevole dal rapporto a partire da una soglia iniziale dell'80%;
- ✓ progetto sulla valutazione: sperimentazione di un modello per la valutazione dell'effettivo impatto dell'attività formativa sulle attività e l'organizzazione attraverso il monitoraggio di indicatori quali/quantitativi atti a valutare ex post il grado di versatilità del personale ottenuto grazie ai percorsi formativi e l'effettivo impatto dell'attività formativa sull'organizzazione e sulle attività proprie dell'Agenzia.



### *Serie storica dei costi per attività formative*



\* Il dato relativo agli anni 2014 e 2015 comprende anche l'area Monopoli.

Il costo complessivo della docenza è stato progressivamente ridotto per attestarsi, nel 2015, a circa un terzo del valore del 2009 (pari a euro 871.278), continuando ad assicurare un valore di ore pro capite compreso nell'intervallo 20-24. L'evoluzione del costo orario della formazione dal 2009 mostra un andamento tendenzialmente decrescente. Il costo medio orario della formazione tradizionale - pari a euro 3,40 nel 2009 - a partire dal 2011 si è attestato intorno ai 2,5 euro per arrivare nel 2015 sotto ai 2 euro, considerando anche le attività formative rivolte all'area monopoli a partire dal 2014.



## *Il contenimento della spesa – SPESE DI DOCENZA*

### *Misure di contenimento adottate*

- ✓ quasi generalizzata eliminazione della figura dell'assistente;
- ✓ eliminazione del costo aggiuntivo connesso all'attività di tutoraggio nei corsi erogati in modalità e-learning;
- ✓ preferire l'impiego della docenza interna (il compenso è previsto in misura inferiore rispetto alla docenza esterna o non è previsto affatto nei casi di docenza svolta da dirigenti o funzionari incaricati di mansioni dirigenziali);
- ✓ dal 2014 riduzione compenso orario per la docenza interna;
- ✓ impegno nell'individuare istituzioni con cui stringere accordi, per la realizzazione di progetti formativi anche a titolo gratuito, analogamente a quanto realizzato con l'Avvocatura Generale dello Stato e l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.



***Il contenimento della spesa – SPESE DI DOCENZA***

Attività formative realizzate negli anni 2014, 2015 e dati pianificati per l'anno 2016, in termini di ore e costi estratti dalla piattaforma e-learning Academy.

	Anno		
	2014	2015	(previsione di spesa) 2016

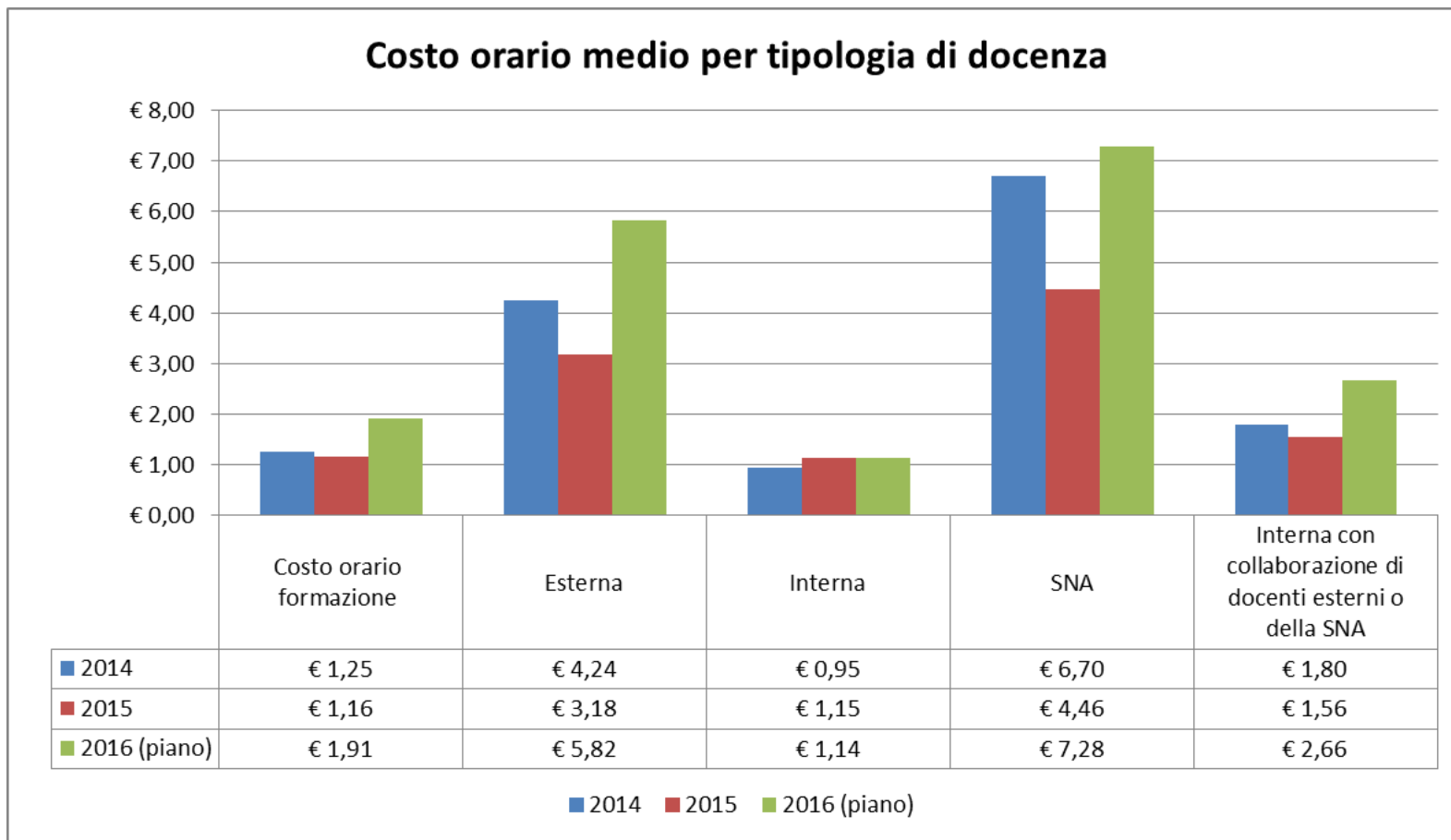
<b>Costo formazione</b>	<b>€ 316.988</b>	<b>€ 273.471</b>	<b>€ 382.752</b>
<b>Esterna</b>	€ 110.706	€ 104.999	€ 172.190
<b>Interna</b>	€ 118.650	€ 148.890	€ 133.890
<b>SNA</b>	€ 72.652	€ 13.672	€ 62.862
<b>Interna con collaborazione di docenti esterni o della SNA</b>	€ 14.980	€ 5.910	€ 13.810

<b>Ore Complessive</b>	<b>253.880</b>	<b>235.855</b>	<b>200.443</b>
<b>Esterna</b>	26.116	32.971	29.572
<b>Interna</b>	124.837	128.911	117.803
<b>SNA</b>	10.848	3.063	8.630
<b>Interna con collaborazione di docenti esterni o della SNA</b>	8.326	3.785	5.186
<b>Totale aula</b>	<b>170.127</b>	<b>168.730</b>	<b>161.191</b>
<b>e-learning</b>	<b>83.753</b>	<b>67.125</b>	<b>39.252</b>



*Il contenimento della spesa – SPESE DI DOCENZA*

Costi orari medi per attività formativa periodo 2014-2015 e previsione 2016







### *Il contenimento della spesa – SPESE DI DOCENZA*

L'anno 2015 è stato un anno *sui generis* a causa dell'annullamento di gran parte delle attività formative che si era pianificato di svolgere in Convenzione con la SNA (ora Scuola pubblica di formazione). Si è speso 273.471 euro a fronte dei circa 400.000 euro pianificati. Ciò a causa del processo di riorganizzazione che ha riguardato il Sistema nazionale delle scuole pubbliche di formazione. L'Agenzia ha comunque assicurato i livelli formativi richiesti anticipando al 2015 alcuni progetti previsti nel Piano nazionale anticorruzione nell'arco dell'intero triennio 2015-2017, organizzati facendo ricorso prevalentemente alla docenza interna e alla docenza esterna.

Se si analizzano i costi orari si nota che il costo orario medio della formazione in aula nel 2015 è circa il 7% in meno rispetto a quello del 2014. Il costo orario medio della docenza esterna si è ridotto del 25% rispetto al 2014, in quanto si è riusciti ad organizzare alcuni corsi gratuiti e/o in Convenzione (es. Convenzione con l'Avvocatura Generale dello Stato). Il costo orario medio della docenza con la SNA è circa il 33% in meno rispetto al 2014: per fronteggiare le difficoltà organizzative della SNA le uniche edizioni organizzate dalla scuola sono state realizzate presso le sedi centrali dell'Agenzia e, in via del tutto eccezionale, è stato raddoppiato il numero dei partecipanti.

La riduzione dei costi relativi alla docenza esterna è stata compensata dall'incremento del **costo** relativo alla **docenza interna (21% in più rispetto al 2014)**, dovuto in gran parte alla diminuzione delle docenze svolte a titolo gratuito. Tale diminuzione, non pianificata, è da attribuirsi prevalentemente alla cessazione degli incarichi provvisori di funzioni dirigenziali intervenuta in corso d'anno a seguito della sentenza n. 37/2015 della Corte Costituzionale.



### *Il contenimento della spesa – SPESE DI DOCENZA*

La previsione di spesa per l'anno 2016, in linea con quanto pianificato nel biennio precedente, è superiore rispetto al dato consuntivo 2015, in quanto è prevista:

- la ripresa della collaborazione con il sistema nazionale delle Scuole pubbliche di formazione (attuando quanto già contenuto nel vigente Accordo di collaborazione con la SNA e non realizzato nel 2015).
- la realizzazione di iniziative formative a elevato contenuto tecnico informatico a supporto delle procedure;
- la formazione specialistica rivolta ai dipendenti con profilo professionale chimico.

Queste ultime iniziative hanno l'obiettivo di migliorare la qualità generale dell'offerta formativa e puntano a incrementare la produttività di settori a elevata specializzazione tecnica con corsi mirati e altamente professionalizzanti sia per l'Area Dogane che per l'Area Monopoli.

Tali corsi avranno lo scopo di sostenere il processo di riorganizzazione e di riqualificare il personale in modo da assicurare una maggiore versatilità nell'impiego delle risorse umane nelle diverse aree di attività dell'Agenzia.



### ***Il contenimento della spesa – MISSIONI PER FORMAZIONE***

Il contenimento dei costi di missione per formazione è stato oggetto di specifico impegno.

Strumenti utilizzati:

- ✓ decentramento: la pianificazione delle attività formative è stata impostata facendo ricorso alla “formazione a cascata” e, ove possibile, assicurando la presenza dei docenti centrali presso le sedi territoriali.
- ✓ introduzione del Codice Unico Edizione: dal 1° gennaio 2012, per poter procedere alla liquidazione delle missioni per formazione le strutture territoriali sono tenute a inserire nel sistema di pagamento il codice associato all’edizione formativa. Ciò consente di conoscere il dettaglio delle spese di missione per singola attività formativa e, allo stesso tempo, rende difficile realizzare attività formative non autorizzate;
- ✓ circolare sul trattamento di missione: considerata la vasta ed eterogenea normativa sul trattamento di missione, si è ritenuto di predisporre una circolare esplicativa che - recependo le disposizioni recate nei diversi testi di legge - disciplinasse in modo organico la materia;
- ✓ monitoraggio trimestrale della spesa accompagnato da linee guida sul contenimento dei costi;
- ✓ videoconferenza: da utilizzare in maggior misura nel 2016.



***Il contenimento della spesa – MISSIONI PER FORMAZIONE***

Serie storica dei costi di missione per formazione dal 2009 al 2015- e dato previsionale 2016  
(anno base 2009)

Area Dogane	Anno							
	2009	2010	2011	2012	2013*	2014*	2015*	(previsione di spesa) 2016*
Missioni per formazione	€ 1.860.233	€ 2.157.105	€ 1.470.066	€ 1.554.788	€ 1.226.996	€ 1.541.034	€ 1.268.097	€ 1.399.651
Variazione % costi rispetto al 2009		16%	-21%	-16%	-34%	-17%	-32%	-25%

\*il dato è relativo all'area dogane e monopoli

Il trend è tendenzialmente decrescente nonostante a partire dal 2013 siano ricomprese anche le spese per missione per formazione dell'area monopoli.

La riduzione delle spese di missione per formazione del 18% nel 2015 rispetto al 2014 è da attribuire, in particolare, alla politica di contenimento dei costi attuata sugli alloggi, elaborata nell'ambito del gruppo di lavoro costituito nel 2014 con l'obiettivo di ideare un modello di costi standard da applicare alle spese di missione per formazione.

L'Agenzia ha difatti posto particolare attenzione al contenimento delle componenti del costo di missione, strutturando un modello che ha poi sperimentato nel 2015.



Ore di formazione svolte in aula e costi di missione per formazione Agenzia delle dogane e dei monopoli

	2014	2015	variazione percentuale
Ore di formazione svolte in aula	170.127	168.730	-1%
Indennità di missione per formazione	€ 93.470	€ 81.515	-13%
Spese viaggio Italia per formazione	€ 486.283	€ 430.842	-11%
Spese vitto Italia per formazione	€ 325.278	€ 300.190	-8%
Spese alloggio Italia per formazione	€ 636.003	€ 455.550	-28%
Missioni per formazione	€ 1.541.034	€ 1.268.097	-18%

La tabella illustra i risultati ottenuti, distinti nelle quattro componenti di costo di missione, tra il 2014 e il 2015, anno di prima sperimentazione del modello.

Il maggior risparmio, a riprova della bontà del modello, si rileva nella componente di costo per alloggi, unica variabile comprimibile che necessitava, in assenza di stringenti vincoli normativi, di un valore limite cui tendere, determinato in modo omogeneo per ciascuna sede territoriale.

L'Agenzia continuerà a indirizzare le strutture territoriali al rispetto dei costi standard di riferimento.



### *La valutazione dell'attività formativa*

Obiettivo per il triennio è introdurre elementi di valutazione della formazione erogata per misurare il contributo fornito all'attività svolta in termini di miglioramento delle performance della struttura lavorativa/organizzativa.

In particolare saranno utilizzati i seguenti indicatori di sintesi che prendono in considerazione il livello di trasversalità della formazione (personale formato per ricoprire differenti ruoli/mansioni) e il livello di approfondimento delle attività formative (personale specializzato per ricoprire specifici ruoli/mansioni):

- ✓ numero di dipendenti messi in grado di curare nuovi compiti (nell'ambito delle funzioni svolte)/ sul totale dei dipendenti della struttura;
- ✓ numero di dipendenti messi in grado di prestare la propria opera in Uffici e ruoli diversi da quelli di appartenenza/ sul totale dei dipendenti;
- ✓ indicatori di performance della struttura influenzati da un approfondimento delle competenze.

Attraverso indicatori di questo tipo sarà possibile monitorare il contributo della formazione sul versante della maggiore versatilità del personale e monitorare i tassi di rotazione anche ai fini della prevenzione della corruzione.



### ***La valutazione dell'attività formativa***

In una prima fase prevista per l'anno 2016, le informazioni utili al calcolo degli indicatori saranno richieste a ciascuna struttura competente e inserite nel Data Base (DB) della formazione estratto dalla Piattaforma *e-learning Academy*.

Nel corso del triennio il DB della formazione sarà integrato con le suddette informazioni definendo, con l'ausilio del partner tecnologico SOGEI, interventi di manutenzione evolutiva sulla piattaforma *e-learning Academy*.

La disponibilità di un DB della formazione completo di tutte le informazioni sui docenti, sui discenti, sui corsi e sul gradimento (questionari di fine corso) permetterà di predisporre una reportistica completa sulla formazione e sugli impatti che la formazione ha sulla struttura organizzativa.

Le informazioni puntuali, omogenee e codificate relative a tutte le fasi dell'attività formativa (pianificazione, attuazione, monitoraggio e controllo dei risultati) garantirà al management di poter utilizzare la formazione quale leva gestionale strumentale agli obiettivi strategici.



*Pianificazione triennale delle attività formative 2016-2018*

Agenzia delle Dogane e dei Monopoli	2016		2017		2018	
Linea formativa						
Formazione di base	Ore fruibili	%	Ore fruibili	%	Ore fruibili	%
Inserimento Lavorativo	3.325	1,66%	5.400	2,41%	7.800	3,61%
Informatica di Base	280	0,14%	0	0,00%	0	0,00%
Lingue Straniere	23.500	11,72%	23.500	10,49%	23.500	10,86%
Prevenzione e contrasto alla corruzione - Base	5.880	2,93%	800	0,36%	800	0,37%
<b>Totale</b>	<b>32.985</b>	<b>16,46%</b>	<b>29.700</b>	<b>13,25%</b>	<b>32.100</b>	<b>14,84%</b>
Formazione specialistica	Ore fruibili	%	Ore fruibili	%	Ore fruibili	%
Attività Dirette	63.411	31,64%	71.500	31,91%	65.200	30,14%
Processi di Supporto	63.910	31,88%	60.300	26,91%	60.300	27,87%
Innovazioni Procedurali e Tecnologiche	12.444	6,21%	14.250	6,36%	13.900	6,42%
Informatica Specialistica	1.890	0,94%	1.150	0,51%	1.000	0,46%
Prevenzione e contrasto alla corruzione - Specialistica	23.212	11,58%	28.400	12,67%	27.400	12,66%
<b>Totale</b>	<b>164.867</b>	<b>82,25%</b>	<b>175.600</b>	<b>78,36%</b>	<b>167.800</b>	<b>77,56%</b>
Formazione Manageriale	Ore fruibili	%	Ore fruibili	%	Ore fruibili	%
Formazione manageriale - dirigenti, reggenti, funzionari chiave	211	0,11%	15.800	7,05%	12.500	5,78%
Prevenzione e contrasto alla corruzione - Manageriale	2.380	1,19%	3.000	1,34%	3.950	1,83%
<b>Totale</b>	<b>2.591</b>	<b>1,29%</b>	<b>18.800</b>	<b>8,39%</b>	<b>16.450</b>	<b>7,60%</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>200.443</b>	<b>100%</b>	<b>224.100</b>	<b>100%</b>	<b>216.350</b>	<b>100%</b>





### *Pianificazione triennale delle attività formative 2016-2018*

Il triennio di riferimento sarà caratterizzato dal coinvolgimento di tutto il personale addetto alle attività dirette a una formazione incentrata sul nuovo Codice Doganale dell'Unione (CDU). Va inoltre considerato l'impatto che l'adozione del nuovo codice produrrà sui sistemi informatici dell'Agenzia, con conseguente necessità di aggiornamento procedurale. Saranno inoltre assicurate nell'ambito di tutte le linee formative le attività a supporto dell'importante processo di fungibilità del personale tra l'Area dogane e Area monopoli.

Nel 2016 sono in fase di conclusione le iniziative di base previste ai sensi della legge 190/2012 e incluse nel Piano anticorruzione dell'Agenzia con la realizzazione dei corsi sul **Danno erariale e la responsabilità amministrativa e penale dei dipendenti pubblici**, rivolti a tutto il personale periferico sia dell'area dogane sia dell'area monopoli.

La linea formativa **prevenzione e contrasto alla corruzione - specialistica** continua a prevedere la realizzazione di attività finalizzate a facilitare l'avvicendamento del personale impiegato nelle attività operative, in coerenza con le iniziative previste nell'ambito del Piano anticorruzione. Attività previste in crescita nell'intero triennio per l'estensione all'Area Monopoli delle attività finalizzate alla rotazione del personale.

In coerenza con quanto previsto nel piano del personale è prevista la formazione di base per l'inserimento lavorativo più contenuta nel 2016 e crescente nei due anni successivi, per effetto degli ingressi determinati dalle procedure di mobilità in atto e per supportare il processo di fungibilità del personale.



### *Pianificazione triennale delle attività formative 2016-2018*

La programmazione relativa alle lingue straniere, aumenta nel 2016 rispetto al precedente periodo di pianificazione per effetto dell'incremento dei corsi destinati all'area monopoli, per rimanere costante nel triennio.

Nell'ambito della **Formazione specialistica**, i corsi relativi alla linea formativa "**attività dirette**" continueranno a essere svolti utilizzando quasi esclusivamente la docenza interna, e saranno destinati prevalentemente allo sviluppo degli aggiornamenti dovuti al nuovo CDU. L'applicazione del CDU, la gestione di alcune procedure sia doganali che dei monopoli e l'adozione di nuovi sistemi informatici determineranno, altresì, un maggiore impegno nella formazione dedicata alle "**innovazioni procedurali e tecnologiche**".

Il peso dei "**processi di supporto**" aumenta rispetto alla precedente programmazione, in considerazione degli aggiornamenti legati alle materie di interesse trasversale (Riforma "Madia, Codice degli appalti pubblici, accesso agli atti, ecc.), alla necessità di assicurare la formazione normativamente prevista per le figure professionali di chimici e ingegneri, interni all'Agenzia.

L'informatica specialistica, dato l'elevato livello di specializzazione conseguito dai funzionari che curano la gestione operativa del sistema informatico, diminuisce sia in termini percentuali che assoluti nell'arco nell'intero triennio.

Le ore dedicate alla formazione manageriale, molto contenute nel 2016, crescono nel 2017 e 2018 per effetto degli ingressi di dirigenti previsti nei due anni successivi.



## *Il Piano annuale 2016*

**Il Piano annuale 2016** prevede a livello consolidato di Agenzia un totale di ore formazione pari a **200.443**, a fronte delle **235.175** programmate nel 2015.

Considerato che la consistenza media del personale prevista per il 2016 è pari a 11.091 unità, si prevede di erogare un numero di ore di formazione medie pro-capite pari a 18,07 (risultato atteso 18-22).

Per il 2016, in sede di definizione del fabbisogno di risorse finanziarie si è pianificato un valore di circa 325.000 euro per l'area dogane e circa 95.000.

Con riferimento alle strategie individuate nel triennio, e in particolare all'attuazione del processo di riorganizzazione complementare a un utilizzo più flessibile di tutto il personale (e quindi anche alla parificazione dei trattamenti retributivi), il piano annuale verrà integrato con i primi corsi strumentali a una preparazione mista (dogane, monopoli) di parte del personale.



## *Piano annuale 2016 per linea formativa*

Lina formativa	Ore fruibili	Costi docenza
Attività Dirette	63.411	€ 84.020,00
Formazione Manageriale	211	€ 11.255,75
Informatica di Base	280	€ 0,00
Informatica Specialistica	1.890	€ 24.191,50
Innovazioni Procedurali e Tecnologiche	12.444	€ 16.300,00
Inserimento Lavorativo	3.325	€ 0,00
Lingue Straniere	23.500	€ 115.900,00
Prevenzione e contrasto alla corruzione Base	5.880	€ 7.350,00
Prevenzione e contrasto alla corruzione Manageriale	2.380	€ 10.534,50
Prevenzione e contrasto alla corruzione Specialistica	23.212	€ 27.510,00
Processi di Supporto	63.910	€ 85.689,75
<b>Totale</b>	<b>200.443</b>	<b>€ 382.751,50</b>